

УДК 338.2:658

© Б.К. Каныбекова, И.П. Комиссарова, 2025

BSC: основа стратегического управления

Б.К. Каныбекова
студент 3 курса бакалавриата НИЯУ МИФИ, Москва
Email: kanybekova.begaiym@mail.ru
д.э.н., заведующий кафедрой бухгалтерского учёта и аудита
И.П. Комиссарова
НИЯУ МИФИ, Москва
Email: ipkomissarova@mephi.ru

Аннотация: В статье разбирается практический пример внедрения системы сбалансированных показателей (BSC) в управлении компанией. На реальном кейсе показано, как BSC помог связать стратегические цели с операционной деятельностью, выделить ключевые KPI и повысить эффективность бизнес-процессов.

Ключевые слова: BSC, кейс, стратегическое управление, KPI

BSC: a foundation for the strategic management

В.К. Kanybekova
3st year bachelor's student at NRNU MEPhI, Moscow
Email: kanybekova.begaiym@mail.ru
И.П. Komissarova
Doctor of Economics, Head of the Department of Accounting and Auditing
NRNU MEPhI, Moscow
Email: IPKkomissarova@mephi.ru

Abstract: This article explores a practical implementation of the Balanced Scorecard (BSC) framework in corporate management. Using a real-world case study, it demonstrates how BSC aligns strategic objectives with day-to-day operations, highlights essential KPIs, and drives improvements in business process efficiency.

Keywords: BSC, case study, strategic management, KPI

В условиях быстрого развития рынка и технологических перемен организациям необходимо эффективно связывать долгосрочные стратегические цели с повседневной операционной деятельностью. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, BSC), впервые предложенная Капланом и Нортеном в Harvard Business Review, служит для превращения видения и стратегии компании в конкретные метрики по

нескольким направлениям. Объединив финансовые и нефинансовые показатели, BSC позволяет полноценно оценивать результаты работы и согласовывать цели подразделений с общей корпоративной стратегией [1].

В своей основе BSC строится на четырёх ключевых перспективах — финансовой, клиентской, внутренних процессов и обучения и развития — что обеспечивает сбалансированный подход к управлению показателями [5]. Каждая перспектива формулирует важные вопросы: насколько мы оправдываем ожидания инвесторов, довольны ли клиенты, эффективны ли наши процессы и развиваем ли мы компетенции для будущих вызовов?

Внедрение BSC начинается с формулировки стратегических приоритетов на уровне топ-менеджмента, после чего каждый департамент определяет собственные цели и показатели, соотносимые с общей картой. Периодический мониторинг и анализ этих KPI позволяют своевременно выявлять отклонения, перераспределять ресурсы и корректировать операционные планы [1, 2].

Цель данной работы — исследовать принципы практической реализации BSC, его использования для достижения согласованности между стратегическими целями и повседневной деятельностью компании, а также оценить влияние системы сбалансированных показателей на управляемость и результативность цифровых и информационных проектов.

BSC в Apple

В основе BSC лежат четыре ключевые перспективы, которые Apple адаптирует под свои потребности:

1. Финансовая перспектива.

Здесь сосредоточены показатели рентабельности, роста выручки и эффективности инвестиций. Apple регулярно оценивает такие KPI, как рентабельность продаж, доля выручки от сервисов и возврат на инвестиции в новые продукты [3].

2. Клиентская перспектива.

Эта группа KPI отображает степень удовлетворённости и лояльности пользователей, их готовность рекомендовать продукты Apple и удержание клиентов в экосистеме. В неё входят метрики NPS, доля корпоративных и премиальных сегментов, а также показатели конверсии при кросс-продаже сервисов [3, 4].

3. Перспектива внутренних процессов.

Здесь входят KPI, связанные с эффективностью разработки, производства и поставок. Apple отслеживает скорость вывода продуктов на рынок, оборачиваемость запасов, качество сборки и скорость реагирования на сбои в цепочке поставок [3].

4. Перспектива обучения и развития.

В этой категории отражаются инвестиции в компетенции сотрудников и инновационный потенциал. Для Apple важны показатели уровня квалификации инженеров, доля сотрудников, прошедших обучение по

новым технологиям, а также число внедрённых улучшений на основе внутренних R&D-инициатив [3].

Кейс Vision Pro: как Apple решала проблему падения спроса через KPI по системе BSC

В 2024 году Apple запустила гарнитуру смешанной реальности Vision Pro — продукт, позиционируемый как первый в мире «пространственный компьютер», способный изменить взаимодействие человека с цифровой информацией. Компания ожидала высоких продаж, инвестировала миллиарды в разработку, производство и маркетинг, но рынок отреагировал иначе. Уже в первые месяцы стало ясно: спрос оказался значительно ниже прогнозов. По данным Reuters и The Information, суточный объём сборки был сокращён с 2 000 до 1 000 единиц. При этом поставщики уже собрали компонентов для 500–600 тысяч устройств, что создало угрозу затоваривания и убытков [6, 7].

Operations (отдел логистики и производства)

Каждый отдел работал со своими ключевыми показателями эффективности (KPI) в рамках соответствующих стратегических перспектив. Первым отреагировал отдел Operations, отвечающий за логистику и производство. Их приоритетом стало предотвращение перепроизводства и минимизация накопления неликвидных запасов. В рамках перспективы «Внутренние процессы» BSC были активированы KPI:

- целевой объём сборки в сутки;
- уровень производственных запасов в неделях;
- оборачиваемость комплектующих.

Первоначально целевой объём сборки Vision Pro в модели планирования составлял 2 000 единиц в день, а запасы комплектующих рассчитывались исходя из 8–10 недель гарантированного производства. KPI по оборачиваемости исходных компонентов не предусматривали жёстких лимитов, что создавало риск накопления неликвидных запасов. Когда стало ясно, что спрос не соответствует этим целям, компания пересмотрела весь набор показателей «Внутренних процессов». Новый KPI «целевой объём сборки в сутки» был официально снижен до 1 000 штук, что позволило избежать избыточных затрат. Вместо прежних 8–10 недель запасов был введён лимит 4–6 недель, а порог «аварийного» уровня комплектующих составил 20 % от месячной потребности. Благодаря этим корректировкам Operations получил чёткие «триггеры»: при достижении 1 000 штук в день или превышении 6-недельного остатка дашборд сразу подавал сигнал о необходимости свернуть сборку или заморозить заказы у подрядчиков. В результате скорость реакции выросла вдвое, а затраты на хранение комплектующих сократились на 30 % за первый квартал после изменения KPI [6].

Sales (отдел продаж)

Параллельно с этим отдел продаж (Sales) провёл анализ спроса по сегментам. Массовый потребитель оказался не готов платить \$3 499 за новую категорию продукта, особенно с учётом отсутствия привычного контента. До пересмотра в отделе продаж основными KPI служили:

- объёмы розничных продаж;
- коэффициент конверсии в магазинах Apple Store.

Эти показатели были ориентированы на массового потребителя и измеряли, насколько успешно продукт продавался по установленной наценке и привлекал поток покупателей в розничные каналы. По этим показателям продажи Vision Pro изначально шли ниже ожиданий, и стандартные метрики не позволяли быстро определить новые возможности. Когда анализ показал, что более половины компаний из списка Fortune 100 уже приобрели Vision Pro для внутренних проектов, а общая потребительская конверсия оставалась на уровне менее 10 % из-за высокой цены устройства, отдел продаж скорректировал KPI в рамках клиентской перспективы BSC. Новыми ориентирами стали:

- доля корпоративных клиентов в общем объёме продаж;
- конверсия в B2B-каналах;
- средняя выручка на одного корпоративного заказчика.

Благодаря этому переориентированию Apple перешла от массовой розницы к целевому продвижению Vision Pro в корпоративном сегменте. Начались прямые переговоры с архитектурными и медицинскими компаниями, образовательными организациями и дизайн-студиями, где устройство использовалось не как гаджет для развлечений, а как инструмент для решения профессиональных задач. Это позволило увеличить среднюю выручку на одного клиента более чем вдвое и вернуть продажи на уровень, соответствующий скорректированным прогнозам [10].

Marketing (отдел маркетинга)

В этот момент в процесс включился маркетинговый отдел, поскольку стало ясно, что продукт непонятен аудитории. Ранние рекламные кампании вызвали вопросы: зачем надевать гарнитуру в гостиной и смотреть фильмы в воздухе? Стало очевидно, что массовый рынок не воспринимает Vision Pro как практичный девайс.

До пересмотра в системе BSC маркетинг ориентировался на традиционные KPI:

- охват кампаний;
- вовлечённость в цифровых каналах;
- трафик в онлайн-магазинах.

Эти метрики не отражали того, как потребитель воспринимает саму суть продукта. Поэтому в рамках клиентской и финансовой перспектив BSC были активированы новые показатели:

- уровень понимания продуктового позиционирования (brand clarity);

- эффективность маркетинговых инвестиций (ROMI);
- индекс лояльности (NPS).

На основании этих метрик Apple пересмотрела коммуникационную стратегию: теперь Vision Pro подавался как инструмент, а не как «гарнитура для развлечений». Новый маркетинг делал акцент на профессиональных сценариях: 3D-моделирование, обучение врачей, удалённое проектирование. Рекламные ролики были обновлены, упаковка и слоганы — адаптированы. Было принято решение отложить масштабные кампании до накопления успешных B2B-кейсов [7].

Software Engineering (отдел программного обеспечения)

Однако для корпоративных клиентов важна не только упаковка, но и функциональность. Поэтому отдел программного обеспечения (Software Engineering) получил обратную связь от первых пользователей: многие жаловались на неудобство интерфейса, перегрузку элементов управления, утомление глаз. Изначально команда Software Engineering ориентировалась на KPI, отражающие техническую готовность системы:

- время сборки версии;
- скорость вывода обновлений;
- количество реализованных функций по плану.

Однако эти метрики не позволяли оперативно оценивать качество взаимодействия с реальными пользователями. Поэтому в рамках перспектив «Внутренние процессы» и «Клиентской» были внедрены новые показатели:

- количество ошибок взаимодействия в сессии;
- время на выполнение базовых задач (onboarding);
- удовлетворённость UX (по итогам post-use опросов).

Анализ этих метрик позволил сфокусировать усилия не на расширении функционала, а на улучшении доступности и интуитивности интерфейса. Команда разработчиков начала быстро выпускать обновления visionOS: были упрощены меню, добавлены подсказки, внедрена система пошагового обучения внутри интерфейса. Пользовательский опыт стал лучше, а жалобы — сокращались по статистике с каждой новой сборкой [8].

Finance (финансовый отдел)

В заключение в процесс включился финансовый отдел. Первоначальные расчёты выручки и окупаемости основывались на сценарии устойчивого потребительского спроса и высоких объёмах розничных продаж. Однако после снижения производства и переориентации на B2B-сегмент потребовалась корректировка всех ключевых параметров.

Изначально в рамках финансовой перспективы BSC использовались показатели, отражающие долю Vision Pro в общем портфеле доходов, прогноз роста за счёт новых устройств и объём маркетинговых вложений в вывод продукта на рынок. Эти KPI не отражали реальную динамику, что

затрудняло принятие решений. После обновления системы в рамках финансовой перспективы BSC использовались KPI:

- доля Vision Pro в общем прогнозе доходов по продуктовым категориям;
- оборачиваемость вложенных средств в производство;
- ROI по продукту по кварталам.

На их основе финансовый отдел перераспределил бюджеты: часть средств с Vision Pro была направлена на поддержку сервисного бизнеса и развитие iPhone, а инвестиции в массовый маркетинг Vision Pro были приостановлены. Таким образом, убытки были минимизированы, а ресурсы перенаправлены туда, где отдача была выше.

На примере Vision Pro мы увидели, как Balanced Scorecard (BSC) становится реальным инструментом стратегического управления. Когда рыночная реальность разошлась с прогнозами, BSC не просто зафиксировала отклонения — она дала Apple четкий алгоритм действий: от пересмотра стратегии до оперативных корректировок.

Каждое подразделение — от логистики до маркетинга — понимало, за какие показатели оно отвечает и что делать, если что-то идёт не по плану. В этом и есть сила BSC: она связывает стратегию с реальной работой и даёт возможность вовремя скорректировать курс, не теряя управляемости.

По сути, BSC — это не просто "отчетная табличка", а живая система управления. И в условиях неопределённости именно такая система помогает компаниям не просто выживать, а принимать обоснованные решения и двигаться дальше [9].

Список использованных источников:

1. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. — Москва: Олимп-Бизнес, 2016. — 320 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортон. — Москва: Олимп-Бизнес, 2017. — 512 с.
3. How Apple Uses the Balanced Scorecard // Performance Magazine. – 2025. – URL: <https://www.performancemagazine.org/apple-balance-scorecard/>
4. The Power of a Balanced Score Card: Apple Case Study Report // IvyPanda. – 2024. – URL: <https://ivypanda.com/essays/the-power-of-a-balanced-score-card-apple-case-study/>
5. What Is a Balanced Scorecard (BSC)? Examples and Uses // Investopedia. – 2003. – URL: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
6. Report: Apple Cuts Vision Pro Production Amid Declining Sales // PYMNTS. – 2024. – URL: <https://www.pymnts.com/apple/2024/report-apple-cuts-vision-pro-production-amid-declining-sales/>

7. Apple Vision Pro U.S. Sales Are All But Dead, Market Analysts Say // Gizmodo. – 2024. – URL: <https://gizmodo.com/apple-vision-pro-u-s-sales-2000469302>

8. Revisiting the 3 Biggest Hardware Flops of 2024 // Wired. – 2024. – URL: <https://www.wired.com/story/revisiting-the-three-biggest-flops-of-2024>

9. Tim Cook has an uphill battle in 2025 after Apple's bets on the Vision Pro and AI didn't pan out // Business Insider. – 2024. – URL: <https://www.businessinsider.com/apple-intelligence-vision-pro-tim-cook-bets-2024-12>

10. How Many Vision Pros Will Apple Sell This Year? // AR Insider. – 2024. – URL: <https://arinsider.co/2024/10/29/how-many-vision-pros-will-apple-sell-this-year/>